

GIOVANNI SATTA
(Direttore di Federtrasporto – Roma)

NEW ECONOMY E TRASPORTI

Premessa.

Credo preferibile trattare l'argomento dal punto di vista della funzione imprenditoriale poiché ciò che viene chiamato *new economy* si caratterizza come nuovo modo di creare valore che, utilizzando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie (informatica, telecomunicazioni, reti, trasporti e logistica), fertilizza e potenzia il mondo precedente. È questa nuova imprenditorialità che sta cambiando il sistema capitalistico portandolo ad un livello di astrazione e di generalità superiore a quello finora conosciuto e generando la nuova onda di sviluppo economico.

Cercherò di illustrare questo tema immenso e complesso riducendolo a sei prospettive di analisi ed illustrando queste prospettive attraverso numerose esemplificazioni concrete di casi e prassi operative in uso nelle nuove imprese.

Il tema dei trasporti apparirà sempre nella illustrazione degli esempi e sarà oggetto di alcune considerazioni finali volte a sottolineare come, in fondo, questo settore è soggetto - sia pure con ritardi più o meno accentuati nei diversi segmenti da cui è composto - alle medesime dinamiche di innovazione che caratterizzano la nuova economia.

1. Dal *market place* al *market space* (rete e globalizzazione).

Il complesso delle nuove tecnologie rende possibili transazioni per molti aspetti svincolate da condizionamenti di tempo e di spazio. Le operazioni infatti (trattativa, definizione contrattuale, pagamenti) avvengono in tempo reale ed all'interno di quello spazio virtuale che è la rete.

In esso, le distanze fisiche perdono significato, consentendo:

- l'unificazione virtuale dell'intero globo in un solo mercato, e quindi la moltiplicazione del potenziale di scambio;
- lo sviluppo di relazioni tra soggetti, il cui valore consiste nel costituire, a loro volta, reti più o meno stabili, ampie e reattive che strutturano i mercati specifici e configurano le nuove opportunità di business.

Si formano così, per ogni business, reti di fornitori, di produttori, di clienti, di standards tecnici, di cooperazione tecnologica, ecc., la cui dimensione e la cui configurazione andrà espandendosi e modificandosi a ritmi intensi in relazione allo sviluppo di nuova iniziativa imprenditoriale e di nuovi ritrovati tecnologici.

Il sistema di reti tecnologiche e di relazione che così si forma è il vero, fortissimo *drive* della *new economy*. Basti pensare che l'estensione di questo processo ad una popolazione come quella della Cina potrebbe raddoppiare in tempi brevi il potenziale mercato di qualunque business attualmente esistente.

È chiaro, tuttavia, che **la mobilità delle cose e delle persone** - e quindi l'attività trasportistica - rimane un elemento fisico ineliminabile di funzionamento del sistema, e che, di conseguenza, l'efficienza con cui viene realizzata **rappresenta il vero limite allo sviluppo della *new economy***. Infatti, le transazioni possono avvenire in pochi secondi nel sistema di relazioni stabilito dalle reti, ma, ogniqualvolta esse implicino la consegna di un bene, possono andare incontro a grandi margini di incertezza quanto al tempo ed al costo di questa operazione.

Un esempio illuminante del problema si ritrova nell'acquisto di libri via internet dalla grande libreria Amazon, il cui successo economi-

co è stato finora ostacolato, da un lato, dal costo della consegna a domicilio (l'azienda ha commesso l'errore di darsi un respiro globale per le vendite e di pretendere di dare il medesimo respiro ad una propria organizzazione logistica), e, dall'altro, dalla incertezza sui tempi di consegna (nessuna organizzazione con una missione ristretta come la vendita di libri può garantire tempi di resa brevi e certi in tutte le parti del mondo).

Il limite logistico, tuttavia, può essere rimosso poiché **l'attività di movimentazione di cose e persone può incrementare la sua efficienza** e sviluppare la sua capacità di produrre valore integrandosi con i nuovi *business* ed adottando le stesse tecnologie e metodi, cioè **divenendo essa stessa parte della *new economy***.

La logistica moderna non è altro che una nuova catena del valore nella mobilità di cose e persone, resa possibile soprattutto dall'impiego delle nuove tecnologie e della logica delle reti. Per parecchi anni, cioè fintanto che questo processo di innovazione imprenditoriale non sarà giunto alle sue ultime conseguenze, le imprese avranno i seguenti **imperativi strategici**:

- **focalizzare l'azione sulle economie di velocità** (del cambiamento) piuttosto che su quelle di scala, che ne risulteranno valorizzate;
- **fronteggiare i limiti logistici al proprio *business*** ricercando soluzioni adeguate con gli operatori del settore (facendo riduttivamente riferimento al commercio elettronico, ad esempio, l'imperativo potrebbe essere così sintetizzato: **niente *e-commerce* senza *e-transport***).

2. Dall'accumulazione di capitale fisso alla dematerializzazione.

La ricerca di economie di velocità spinge l'impresa verso la sublimazione della propria missione e l'adozione di filosofie e strutture leggere nel realizzarla, cioè a creare valore attraverso il sapere, l'idea, l'uso piuttosto che la proprietà delle risorse che impiega.

L'impresa si dematerializza inventando nuovi percorsi di creazione del valore. E' questa una tendenza gestionale in atto da tempo, che Greenspan sintetizza dicendo che la massa dei prodotti è di poco

superiore a mezzo secolo fa, ma il valore aggiunto che incorpora si è triplicato.

Questo rapporto misura esattamente l'apporto della *new economy* alla creazione di valore e quindi il ruolo dell'immateriale nel nuovo sviluppo economico. Esso viene esaltato ed ampliato nel nuovo contesto imprenditoriale e tecnologico che si va formando intorno al fenomeno delle reti al punto da sovvertire i normali criteri di valutazione del valore delle aziende. Il valore di una azienda non è più correlato alle immobilizzazioni tecniche e la sua valutazione diviene soggettiva e rischiosa: gli *assets* non sono più valori patrimoniali ma costi di produzione, con le conseguenze rese evidenti dal confronto IBM-Microsoft '96 (capitalizzazione di borsa 70,7 mld\$ contro 85,5; immobilizzazioni tecniche 16,6 mld\$ contro 0,93).

Le principali **direzioni strategiche della dematerializzazione** sono:

- **riduzione degli spazi immobiliari** occupati dall'attività (da telelavoro, da archiviazione elettronica, da *Hoteling*, da *lean organization*) **e delle scorte** (da *just in time*, da personalizzazione del prodotto su specifiche del cliente, da nuova distribuzione legata all'*e-commerce*);

- **finanziamento dello sviluppo con il *cash flow*** reso possibile dalla espansione della domanda (il risparmio privato perde significato come possesso di denaro e si sviluppa una propensione totale ed immediata al consumo, magari a credito);

- **utilizzo di capitale secondo necessità**, in luogo di investimenti immobiliari, con il "*just in time* del capitale" reso possibile dal leasing ("usate il capitale ma non siatene proprietari" è la regola dell'80 per cento delle società americane);

- **ridefinizione dell'impresa con ricorso sistematico all'*outsourcing*** in base al principio: "nel dubbio di non saperlo fare al meglio, fallo fare ad altri"; un esempio tipico di questo indirizzo strategico si ritrova nel modello Nike, che configura una impresa di design, comunicazione e marketing, con *out-sourcing* della produzione (una miriade di aziende sparse per il mondo), ma anche della distribuzione

(servizi di logistica integrati, dalla gestione degli ordini alla spedizione, al trasporto, alla consegna, senza i quali il decentramento della produzione non potrebbe funzionare).

La regola generale di gestione strategica che sintetizza questo fenomeno è: **l'uso di un bene o di una risorsa è più importante del suo possesso.**

3. Dall'impresa come processo produttivo all'impresa come idea.

La ricerca di dematerializzazione trova un fertile campo nella messa in rete di utenti e fornitori intorno ad un modello di business o ad una idea capaci di condizionare concorrenti, fornitori ed utenti e quindi di fondare il potere di controllo sulla formazione del valore.

Questo avanzatissimo modello imprenditoriale presenta **tre forme principali:**

- **il *franchising* del modello di impresa** nel quale al *franchisee* viene ceduto il *concept* del business, il *marketing* e la comunicazione, il modello organizzativo e comportamentale, il sistema informatico e logistico, in cambio dell'accoglienza delle spese di investimento, di un canone e della accettazione di sistemi di controllo e sanzione; l'esempio nel quale l'apporto di tutti gli elementi immateriali del nuovo modello risulta con particolare chiarezza, è il modello Benetton, strutturato come segue:

- comunicazione in linguaggi talmente forti ed universali da imporre il marchio in tutto il mondo (le foto di Toscani e la caratterizzazione dei prodotti "*United Colors*");

- rete distributiva in *franchising* (investimenti a rischio dei *franchisee*, loro obblighi di comportamento, di attrezzaggio dei banchi, di collegamento dei registratori di cassa al sistema informativo della casa madre, ecc.);

- capacità logistiche tali da garantire la consegna in tempi brevissimi a ciascun *franchisee* di ciò di cui ha bisogno (fondata sulla conoscenza quotidiana e dettagliata dei flussi di vendita - resa possibile

dal collegamento di cui sopra - e quindi sulla programmazione flessibile degli ordini alla produzione e sulla ottimizzazione delle spedizioni e consegne); capacità che si sono rivelate così sofisticate da poter essere offerte all'esterno del gruppo con apposita iniziativa imprenditoriale separata (*outsourcing* con offerta del servizio a terzi, anziché *outsourcing* con affidamento del servizio a terzi);

- **il leasing del DNA** nel quale i geni vengono ceduti su licenza, come invenzioni o opere dell'ingegno e pagati ogni volta che li si utilizza (esempio nel campo agricolo la conversione delle grandi industrie chimiche in biochimiche: Monsanto, Novartis, Du Pont, Aventis hanno raggiunto un elevatissimo livello di controllo del mercato, selezionando e condizionando le sementi in maniera che i loro prodotti siano inutilizzabili per semine successive e cedendole come opere dell'ingegno);

- **l'e-commerce**, nelle sue due versioni fondamentali del *business to business* e del *business to consumer*, nelle quali il modello di impresa trasforma clienti e fornitori in partners che con la loro opera concorrono alla formazione del valore (in questo schema - il cui esempio tipico è la vendita di libri in internet - il fattore critico sta nell'avere acquisito un integratore logistico in grado di offrire costi e tempi di consegna certi).

L'elemento strategico di questa forma di imprenditorialità consiste dunque nella **detenzione e controllo del *concept*, del *know how*, delle idee, dei brevetti, del marchio e delle procedure operative di un business a rete.**

4. Dalla vendita del prodotto alla fornitura di servizi.

Una ulteriore dimensione nella quale si sviluppa la nuova imprenditorialità è quella che tende ad **integrare il prodotto in un servizio che lo ingloba e prevale su di esso**: in un numero crescente di mercati non si vendono più cose e spazi, ma servizi di cui fruire, cioè tempo e qualità. Il fornitore vende al cliente un servizio basato sul proprio

know how e la propria esperienza, agevolando la sua attività e trasformandolo in un partner.

Due esempi chiariscono questa nuova interessante dinamica:

- il presidente della Mercedes, **Helmuth Werner**, dichiara: **“non vogliamo vendere un'altra auto, ma un pacchetto completo di servizi di trasporto”** (il pacchetto va dal leasing, alla macchina di riserva in caso di fermo, alla diagnosi preventiva dei guasti segnalata dal computer di bordo direttamente alla casa e da questa al cliente con offerta di assistenza, ecc.), ma altri esempi potrebbero essere altrettanto emblematici, come quello del servizio di consultazione elettronica a tariffa e/o in abbonamento dell'*Enciclopedia Britannica* in alternativa alla vendita dell'intera serie dei suoi 24 monumentali volumi;

- **l'accordo di condivisione del guadagno fra la Chrysler ed i suoi fornitori di vernici**, che ha come oggetto non l'acquisto delle stesse ma la fornitura di un servizio di verniciatura, con risultati di rilievo sui rispettivi bilanci e persino sulla minimizzazione dell'impatto ambientale della verniciatura.

La morale strategica di questa linea di innovazione è: in un mercato dominato dal compratore, **è possibile aprire più agevolmente la porta di un potenziale cliente abbandonando l'idea di vendergli qualcosa e trasformandolo in un partner.**

Si noti che in questa concezione, il problema dei trasportatori è realizzare essi stessi, o concorrere a realizzare sotto la responsabilità di un operatore logistico, una offerta integrata di servizi in grado di risolvere i problemi distributivi dei loro clienti, trasformandoli in partners con un rapporto di condivisione del guadagno (ma l'*outsourcing* della distribuzione è una esperienza recente in generale e nel nostro Paese ancora limitata al 15 per cento del business complessivo).

5. Il cliente è il mercato.

Il *focus* del nuovo *marketing* è **la relazione di lunga durata con il cliente**, il quale, in questa ottica, **acquista un *life time value***, cioè un valore economico calcolabile e sfruttabile per vendite diversi-

ificate (il calcolo viene effettuato proiettando la capacità reddituale attuale in base alla speranza di vita e sottraendo i costi di *marketing* ed assistenza per costruire e mantenere la relazione). L'azienda, con i propri sistemi informativi (anelli di *feed back* e codici a barre consentono di controllare continuamente gli acquisti effettuati dai clienti), è in grado di aggiornare e sofisticare continuamente il LTV, approfondendo la conoscenza dello stile di vita dei clienti e traendone spunti per allargare la gamma delle offerte. In questo schema, **le aziende fungono da “agenti o integratori di sistemi”** che governano una parte importante della sfera economica dei propri clienti: nell'economia delle reti, esse **assumono la funzione strategica dei gateway keepers**, che rappresenta una vera e propria forma di potere imprenditoriale emergente.

Esempi tipici di questo filone, potenzialmente generalizzabile se combinato con gli altri finora esposti, sono:

- **il servizio di fornitura illimitata di pannolini in abbonamento a giovani coppie**, su cui si costruisce lo sviluppo, lungo la crescita dei figli, di una offerta progressivamente differenziata (fornitura di giocattoli, omogeneizzati, farmaci, abiti, servizi di *entertainment* e di *baby sitting*, ecc.);

- **le *common interest developments communities*** che offrono, ad esempio a partire dall'affitto di una casa in un centro residenziale, una intera gamma di servizi ad alto valore aggiunto, pensati e realizzati per dar corpo ad interi stili di vita.

Questa idea di business configura un vero e proprio **ribaltamento della strategia di *marketing* dei beni di largo consumo: il *must* infatti non è più vendere un solo prodotto a quanti più consumatori si può, ma quanti più prodotti-servizi diversi ad un solo consumatore nel lungo periodo.**

Per questa via, l'organizzazione del consumo resa possibile dall'economia delle reti è più strategica di quella della produzione.

6. Dalla cultura industriale alla industrializzazione della cultura.

La vera frontiera della *new economy* è il servizio culturale poiché, non essendovi più nulla che si desideri comprare, ci si fa la domanda: “che cosa voglio provare che non ho ancora provato?”.

Si configura, in risposta a questa tipologia di bisogni, una vastissima gamma di servizi, nei quali il problema è applicare i metodi industriali di riproduzione controllata dei fenomeni alle condizioni di ripetizione e fruizione di massa di una esperienza umana. In tal senso, questo filone può giustamente essere qualificato come industrializzazione della cultura.

Esempi di queste attività sono:

- **il turismo globale inteso come servizio “tutto compreso”**, nel quale l’esperienza viene programmata in un *tour* ed assistita in tutte le sue fasi, secondo la formula nata con Cook a metà ottocento ed esplosa ora con il turismo di massa, che instaura un rapporto fornitore utente anziché compratore venditore. In questa forma classica tuttavia rimane fuori dal controllo delle risorse naturali ed antropiche oggetto dell’esperienza, che sono messe a rischio proprio dalla fruizione di massa, e per la cui soluzione deve ancora essere inventata una logistica del turismo, che va dalle infrastrutture alla regolazione degli accessi in siti particolarmente delicati, ai trasporti verso e dalla destinazione, ai trasporti all’interno di essa, agli approvvigionamenti a fronte di regimi di punta alti, ecc.;

- **il turismo con attrattive inventate, o falsificate o riprodotte**, cioè progettate, lanciate e gestite come un vero e proprio prodotto industriale di largo consumo (i parchi a tema, le visite agli *studios* cinematografici con rappresentazioni di *sets*, e tutte le altre esperienze legate all’intrattenimento);

- **i centri commerciali che offrono un ambiente di incontro sociale focalizzato** sulle relazioni commerciali in senso lato, in alternativa alla piazza (per esempio, nel West Edmonton Mall in Canada entrando si acquista l’accesso in ambiente coperto ad ogni genere di esperienze: dal più grande parco di divertimenti al più grande campo da golf del mondo, ottocento negozi, undici

supermercati, centodieci ristoranti, una chiesa ecumenica, un hotel, tredici night club e venti cinema, oltre a scenari che consentono di passeggiare per i viali di Parigi o, a tempo di jazz, lungo la Bourbon street di New Orleans; oppure scegliere fra fare un giro su un riscìò, navigare su una replica della Santa Maria, prendere parte ad un “autentico” barbecue mongolo, essere fotografati con leoni, tigri o giaguari vivi, ecc.);

- **l'event marketing come forma di intrattenimento.** Fu realizzato per la prima volta dalla Coca Cola nel maggio del 1986 con “Hand Across America” in cui, con la collaborazione di un imponente complesso di media, venne realizzata una catena umana di quattro milioni di persone che si tenevano per mano e furono coinvolti alcuni altri milioni di persone come spettatori.

Il concetto di questo filone è: **gli illimitati bisogni di nuove esperienze e l'affinamento di sofisticate tecniche per riprodurre, in condizioni controllate, gli accadimenti che le rendono possibili, aprono grandi orizzonti ad infinite opportunità imprenditoriali.**

7. La logistica da limite a fattore di sviluppo della *new economy*.

Lo sviluppo delle reti in senso sia fisico che relazionale rende possibile una nuova economia ed una nuova organizzazione del sistema dei trasporti poiché crea i presupposti per l'integrazione tra le modalità e per l'ottimizzazione dei flussi, cioè per l'abbattimento dei costi e la creazione di nuovo valore. Ma la nuova imprenditorialità fondata su velocità e flessibilità, dematerializzazione, trasformazione del prodotto in servizio, *focus* sul cliente ed industrializzazione della cultura, postula in maniera urgente questo sviluppo in alternativa al sistema attuale, imperniato su una logica da pubblico servizio e amministrato in prevalenza dalla pubblica amministrazione.

Esso ruota intorno allo sviluppo dell'impresa logistica come “agente o integratore di sistemi”, cioè come soggetto della *new economy* capace di offrire alle altre imprese i servizi di cui hanno biso-

gno nel campo della mobilità delle cose e delle persone, liberandole dall'impegno di provvedere in proprio.

Esempi emblematici di questa trasformazione del trasporto sono:

- **l'avvento di logiche sistemiche nelle scelte di infrastrutturazione**, in maniera da realizzare la massima integrabilità delle modalità e, in definitiva, di una sorta di rete delle reti (aeroporti realizzati in contiguità con stazioni, autostrade e porti, cablati per rendere efficienti le operazioni di handling e l'interconnessione con i sistemi di controllo dei processi e dei percorsi, adozione di sistemi di gestione avanzati, ecc.), cui Federtrasporto dedica la propria iniziativa dell'Italian Distribution Council;

- **la nascita di veri e propri *gatekeepers*** delle reti che controllano i grandi flussi di traffico (un esempio per tutti: il Porto di Singapore);

- **l'emersione della figura imprenditoriale dell'integratore logistico**, con caratteristiche del tutto distinte da quelle del puro vettore ed incentrate sul modello astratto di impresa fatto di *know how*, dominio dell'informazione e governo del sistema descritto nell'analisi della *new economy*;

- **lo sviluppo dell'*outsourcing* della distribuzione dei prodotti delle imprese manifatturiere** (la gestione imprenditoriale di una pluralità di clienti realizza il passaggio dalla massimizzazione dell'efficienza della singola impresa alla ottimizzazione dei flussi di tutti i clienti con riduzione dei costi e creazione di nuovo valore, come ad esempio, nella distribuzione dei farmaci e negli approvvigionamenti della grande distribuzione);

- **le *partnership* tra imprese di trasporto o integratori logistici con gestori di destinazioni turistiche ed operatori del turismo e dell'entertainment** (per la soluzione dei problemi dell'afflusso e deflusso di persone e merci alle destinazioni, della mobilità al loro interno, della facilità di fruizione dei servizi, ecc., di cui costituiscono esempi le *joint* tra grandi tour operators ed alcune compagnie aeree, ed i modelli organizzativi dei villaggi vacanze tipo Club Méditerranée).

LUCIO BIANCO

(c.s.)

Ringrazio il dottor Satta per l'interessante e stimolante relazione.
Adesso dò la parola al professore Sciullo che ci relazionerà su “Gli
strumenti programmatori ed il piano generale trasporti: profili generali”.